

LA BANQUE CHANGE D'UNIVERS

OLIVIER PASTRÉ *

« **L**a multiplication des innovations financières depuis quelques années, la complexité croissante des mécanismes monétaires, le développement et l'interconnexion des marchés de capitaux au plan national aussi bien qu'international ont considérablement accru le besoin d'information financière. Dans le même temps, l'ampleur et la rapidité des mutations qui affectent les systèmes financiers suscitent, un peu partout, des interrogations sur leur solidité et sur leur avenir ».

67

Lorsque, avec Jacques Delmas-Marsalet, nous écrivions l'éditorial du premier numéro de la *Revue d'économie financière* (REF), en juin 1987, quelques semaines avant l'éclatement, en octobre, de la première véritable « bulle » boursière de l'après-guerre, nous n'imaginions pas que nos phrases seraient encore autant d'actualité plus de vingt ans après.

Et pourtant, jamais l'incertitude et donc le besoin de réflexion ne sont apparus aussi grands que depuis l'éclatement de la crise dite - à tort (Pastré et Sylvestre, 2008) - des *subprimes* en juillet 2007. Quoi de plus normal que cette incertitude, compte tenu de l'ampleur des mutations qu'a connues l'industrie bancaire au cours des deux dernières décennies ? Il n'est aucune industrie dans le tissu productif, à l'exception peut-être de celle des technologies de l'information, qui ait connu des transformations aussi profondes de son environnement

* Professeur, université Paris VIII ; conseiller scientifique, *Revue d'économie financière*.

immédiat que la banque. La banque a en effet connu un triple choc :
- *un choc technologique*. La banque, qui était une industrie de main-d'œuvre, est devenue une industrie *high tech*, gérant annuellement en France plus de 15 milliards d'opérations de paiement au seul plan interbancaire. Les grandes banques françaises traitent ainsi, chaque jour, plus d'opérations informatiques que la majorité des entreprises du CAC 40 en une année ;

- *un choc réglementaire*. Il s'agit d'un véritable « tsunami » qui se décline en trois « vagues », non pas successives mais quasi simultanées : la « vague européenne » faite d'harmonisation et d'application du principe de subsidiarité ; la « vague comptable » avec les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), qui, au travers de l'application des principes de *fair value*, bouleverse complètement - on le voit bien aujourd'hui - la comptabilisation des risques bancaires ; et enfin la « vague prudentielle » avec Bâle II, qui oblige les banques à restructurer en profondeur leur *product mix* ;

- *un choc économique*. Ce choc se décline, lui-même, à deux niveaux. D'abord le passage du public au privé que symbolisent les privatisations, mais qui ne se limite pas à la propriété du capital et qui touche aussi à la modification du rôle des banquiers tel que le perçoivent les salariés de banque mais aussi les clients de ceux-ci. Ensuite, bien sûr, la mondialisation qui passe par celle des marchés mais aussi par celle des implantations bancaires.

Ayant à affronter ce triple choc, on peut dire que « la banque n'existe plus » (Blommestein et *al.*, 2005), au moins au sens traditionnel du terme (la collecte des dépôts, l'octroi de crédit et la gestion de l'épargne). En deux décennies, la banque s'est très profondément diversifiée et une banque doit ainsi être définie aujourd'hui comme « une institution articulant divers métiers financiers (dont le métier de banque au sens strict), selon des formes d'organisation de plus en plus différenciées et à destination de marchés de plus en plus segmentés » (Jeffers et Pastré, 2007). Qu'y a-t-il en effet de comparable entre la banque Martin Maurel, petite banque commerciale de proximité à Marseille, et la banque Macquarie, banque australienne devenue un géant mondial en matière de financement d'infrastructures et de « partenariats publics-privés » ? Rien, si ce n'est le mot « banque » dans leur appellation. Les banques opèrent aujourd'hui dans des métiers de plus en plus nombreux, de la gestion des moyens de paiement jusqu'à l'assurance-dommage et à la domotique, métiers qui n'ont strictement rien à voir entre eux, ni en termes de risques, ni en termes de revenus, ni en termes d'économies d'échelle, ni en termes de capacités d'industrialisation et d'internationalisation. Ce qui complique évidemment à la fois leur gestion et leur contrôle.

La REF a accompagné cette évolution et s'est efforcée de contribuer à la réflexion sur les causes et les conséquences de celle-ci. Six numéros de la REF ont ainsi, depuis la création de celle-ci, été directement centrés sur l'industrie bancaire (numéros 27, 28, 35, 39, 61 et 78). Par ailleurs, il se trouve que les Pouvoirs publics m'ont, à vingt ans d'intervalle, (le directeur du Trésor en 1986 et le ministre de l'Économie en 2006) demandé, à titre personnel, d'organiser une réflexion sur l'avenir de l'industrie bancaire. Il est intéressant, avec le recul, de tirer parti de cet ensemble de travaux accumulés pour essayer, non pas de refaire l'histoire, mais, plus modestement, d'en tirer les enseignements. Au risque d'être un peu caricatural, l'enseignement principal que l'on peut tirer de cette double décennie tient en une phrase : ce qui posait problème dans les années 1980 n'en pose plus véritablement, mais ce qui ne posait pas problème à cette époque en pose d'incontestables et de graves aujourd'hui.

LES PROBLÈMES RÉSOLUS

Pour juger des progrès accomplis par l'industrie bancaire, il faut se rappeler le contexte dans lequel celle-ci opérait en France au milieu des années 1980. Sans même parler de la nationalisation - parenthèse traumatique pour toutes et déstabilisantes pour certaines, mais simple parenthèse -, les conditions même de fonctionnement du métier de banquier ont profondément changé au cours des vingt dernières années. Avec le recul, la banque du début des années 1980 nous paraît aujourd'hui particulièrement archaïque. Protégée de la concurrence aussi bien nationale qu'étrangère, encadrée par une réglementation aussi pointilliste que tatillonne et donc inhibitrice (on sort à peine de l'encadrement du crédit et de l'autorisation des ouvertures de guichets...), la banque française est empêtrée dans des problèmes d'un autre âge qui vont de l'informatique à la gestion de la pyramide des âges des salariés.

Les problèmes qui se posent aux banques françaises au début des années 1980 sont au nombre de quatre et ont été résolus en moins de dix ans.

Le problème des fonds propres

Les banques françaises, au début des années 1980, sont pauvres et ne disposent d'instruments de gestion que relativement rudimentaires. Fortement contraintes par un contrôle très strict des prix (et même des quantités), de leurs produits, elles n'ont que peu d'incitation à développer des outils de gestion modernes. Peu concurrencées, elles ne subissent que de faibles pressions pour améliorer leurs résultats et

pour renforcer leurs fonds propres. La dérégulation progressive de même que l'intensification de la concurrence - double mouvement que symbolise la loi bancaire de 1984 - vont pousser les banques françaises à remettre l'optimisation de la gestion des ressources rares que sont le capital et le travail au cœur de leurs systèmes de gestion. Aidées en cela par certaines réformes réglementaires de portée internationale (comme Bâle I et son ratio Cooke), les banques de la plupart des pays développés vont progressivement consolider leurs fonds propres et introduire des méthodes de gestion de plus en plus sophistiquées. On peut considérer que, au milieu des années 1990, ce double défi a été relevé et que l'industrie bancaire française (traumatisée par la crise du Crédit lyonnais et autres Comptoir des entrepreneurs...) est à nouveau en ordre de marche.

Le problème des effectifs

La « course aux guichets » qu'ont initiée les réformes Debré de 1966-1967 s'est traduite par un mouvement d'embauches sans précédent qui, vingt ans après, a accouché d'une pyramide démographique totalement difforme et faisant craindre le pire en matière de gestion des effectifs. C'est la période du rapport Nora-Minc stigmatisant « la banque, sidérurgie de demain ». Que ce temps parait loin et que ce diagnostic parait, au mieux, naïf ! C'était sans compter, en effet, sur la détermination des banques françaises à prendre à bras-le-corps ce - grave - problème social en se servant de l'« arme de construction massive » qu'est la formation. Grâce à celle-ci, la banque a pu gérer le départ progressif à la retraite de ce qui constituait un immense « bourrelet démographique » et a pu progressivement injecter du « sang neuf » dans les réseaux bancaires. Ce faisant, l'industrie bancaire française, forte de 400 000 emplois directs et 200 000 emplois indirects, constitue aujourd'hui, même avec la crise, l'industrie française la plus créatrice d'emploi qualifié pour la décennie à venir.

Le problème des réseaux

La poursuite de la « course aux guichets » tentante, en termes de parts de marché, aurait pu conduire à une surbancairisation porteuse de « guerre des prix » et d'inefficacité en matière d'investissement. À cela s'ajoutait un système de paiement asphyxié par le chèque gratuit, moyen de paiement coûteux et faiblement sécurisé. Dans ce registre, la crise a pu être gérée grâce aux progrès technologiques et, pour partie - à la marge mais de manière déterminante -, par l'intervention des Pouvoirs publics. La création du GIE Cartes bancaires en 1986, en mutualisant les investissements en matière de monétique, a, à la fois, permis de minimiser les capitaux investis par les banques dans les

nouveaux moyens de paiement et d'offrir aux Français un système de paiement parmi les plus sûres et les plus accessibles du monde. À cette première forme de modernisation s'est ajoutée la révolution Internet. Certains ont cru - à tort - que ce moyen pouvait constituer une fin et balayer d'un revers de main la banque en agence. Le Net n'a pas tué le *brick and mortar*. Après l'éclatement de la « bulle » Internet, ce moyen de communication avec la clientèle a progressivement trouvé sa juste place comme vecteur de commercialisation de nouveaux produits vers de nouvelles clientèles et a permis ainsi d'élargir l'offre bancaire proposée aux clients.

Le problème des nouveaux marchés

Sans pour autant céder à la caricature, on peut affirmer que l'offre bancaire était, en France, au tournant des années 1980, particulièrement pauvre ; un petit nombre de produits, réglementés pour la plupart, offerts à une clientèle sélectionnée, principalement sur le territoire national. La dérégulation progressive a permis aux banques d'élargir considérablement leur offre et donc leur clientèle. On a craint un moment que le mouvement de désintermédiation allait réduire le rôle joué par la banque dans le financement de l'économie mais, les banques ayant trouvé leur place sur les marchés financiers, il n'en a rien été. De même, les banques françaises se sont-elles internationalisées, à la fois pour accompagner leur clientèle mais aussi et surtout pour trouver à l'international de nouveaux relais de croissance.

Quatre défis ont ainsi été relevés par les banques françaises au cours des années 1980 et 1990. Ceci ne s'est pas fait sans certains accidents mais, la régulation bancaire se modernisant elle aussi, ces accidents sont restés relativement circonscrits et isolés. Ces éléments de *satisfecit* ne doivent pas, pour autant, faire oublier deux choses : d'abord que la banque, en Europe continentale contrairement aux pays anglo-saxons, constitue le « poumon » du financement de la croissance ; et ensuite que la banque, en se diversifiant et en s'internationalisant, a pris de nouveaux risques qu'il faut aujourd'hui gérer.

LES PROBLÈMES QU'IL RESTE À GÉRER

Si ce numéro de la REF avait vu le jour au début de l'année 2007, peut-être que la tonalité de cet article serait toute autre. Mais, entre-temps, a éclaté la crise dite des *subprimes*. Appellation trompeuse car cette crise n'est pas une crise des *subprimes* mais, bien plus largement, une crise de la « titrisation ». De toute évidence, il ne s'agit pas d'une duplication de la crise de 1929 comme se plaisent à le penser certains économistes - et non des moindres - qui ont oublié toutes les leçons de l'histoire : la croissance mondiale était, jusqu'à

mi-2007, forte et les banques centrales d'aujourd'hui ont tiré les leçons d'hier et ont donc réagi vite et bien. Ceci ne veut pas dire pour autant que la crise financière actuelle soit comparable aux autres crises qui agitent la planète financière, tous les quatre ans environ, depuis le krach d'octobre 1987 (crise dont la REF a rendu compte dans ses numéros 3 et 4). Rien de comparable à la faillite de LTCM, ni même à la crise des *savings and loans* américaine. La crise actuelle est d'une gravité sans précédent depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Cette crise lance aux banques quatre défis de nature nouvelle qu'il leur faudra très vite relever.

Le défi des risques

Ce défi est le plus important et le plus difficile à relever. Traumatisées par le risque de crise systémique au tournant des années 1990, les autorités de tutelle de l'industrie bancaire mondiale ont encouragé celle-ci à externaliser leurs risques. Cet « essaimage » des risques bancaires a pris la forme de la titrisation et des dérivés de crédit. Ces deux innovations financières ont, certes, permis de financer la croissance mondiale, particulièrement forte au cours des dix dernières années. Mais elles ont aussi rendu les risques bancaires moins « traçables » et, donc, moins faciles à contrôler. Aucun doute n'est permis à mes yeux : la crise actuelle va se traduire par un *credit crunch* dont l'occurrence paraît inéluctable, même si l'heure exacte et l'intensité de celui-ci reste impossible à prévoir avec précision. Mais là n'est peut-être pas l'essentiel. L'essentiel réside dans la nécessité absolue, pour l'avenir, de mieux maîtriser le risque bancaire. Ceci passera par un mouvement de « réintermédiation » que rendent inévitables aussi bien les normes comptables (IFRS) que les normes prudentielles (Bâle II) actuelles. Mais ceci doit aussi passer - sans même parler de la régulation des agences de notation - à la fois par un réexamen des règles de contrôle interne au sein des banques - la crise de la Société générale ayant démontré que les banques les plus vigilantes ne sont pas, elles non plus, à l'abri d'accidents dans ce domaine - et par une redéfinition des modes d'intervention des autorités de régulation bancaire dont le moins que l'on puisse dire est qu'elles n'ont pas « tiré la sonnette d'alarme » face aux dysfonctionnements de plus en plus aveuglants de la planète financière (Pastré, 2004). Dans ces différents domaines, un véritable *aggiornamento* des modes de régulation bancaire paraît indispensable.

Le défi industriel

Il y a moins de quatre ans, les bons esprits de la communauté bancaire française considéraient que la recomposition bancaire européenne ne

se ferait pas, faute d'harmonisation réglementaire et donc faute de possibilités d'économies d'échelle. Et puis il y a eu Santander-Abbey, puis Unicredito-HVB, puis BNP Paribas-BNL, puis, puis, puis... La restructuration de l'industrie bancaire européenne est en train de s'opérer (Pastré et Jeffers, 2006) sur fonds de crise bancaire qui rend les banques américaines moins riches, mais les banques européennes moins chères, et surtout sur fonds de recomposition de la hiérarchie bancaire mondiale. Dans les années 1980, c'était les banques japonaises qui dominaient cette hiérarchie. Au tournant du siècle, c'était les banques américaines. Demain, ce seront les banques des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) qui traduiront, sur le plan bancaire, la nouvelle domination économique des pays émergents. C'est dans ce contexte de « rebattage des cartes » à l'échelle mondiale que devra s'inscrire la stratégie des banques françaises pour les années à venir.

Le défi de la transparence

Si la crise bancaire actuelle nous a fait prendre conscience de l'absolue nécessité d'une meilleure information sur les risques bancaires, elle a aussi permis aux banques de mieux mesurer les risques que présentait une information lacunaire de leurs clients. L'exemple symbolique des « Sicav monétaires dynamiques » est là pour le montrer : il n'est plus acceptable aujourd'hui de commercialiser des produits à risque sans tenir compte du degré d'information et du degré d'expertise de sa clientèle. De ce point de vue, la crise actuelle est salutaire : elle va permettre de réintroduire, pour les emprunteurs, des primes de risque qui avaient pratiquement disparu. Mais elle va permettre aussi de restaurer une « valeur » dont les banques avaient quelque peu oublié l'importance : la responsabilité. L'inexorable montée en puissance du consumérisme bancaire, encouragé par Bruxelles, va accentuer la pression qui s'exerce sur les banques pour offrir leurs produits, non seulement au juste prix, mais aussi au juste client.

Le défi de l'exclusion bancaire

Peu ou prou, l'attitude des autorités de régulation bancaire au cours des quinze dernières années a conduit les banques, pour éviter toute nouvelle crise, à sélectionner, de manière de plus en plus rigoureuse, leur clientèle, au point de préférer le « pouvoir de dire non » à toute prise de risques supplémentaire. La conséquence de cette évolution a été le développement d'un mécanisme, de grande ampleur, d'exclusion bancaire. Cette exclusion bancaire a touché les ménages, dès lors que ceux-ci connaissaient ce que l'on appelle pudiquement un « accident de vie » (divorce, chômage, maladie), sans même parler des populations professionnellement et socialement précaires que le mouvement global,

injustement qualifié de « mondialisation », a eu tendance à grossir. Mais ce mouvement d'exclusion a aussi touché les entreprises, ou au moins certaines d'entre elles. Ainsi en a-t-il été des entreprises en création, des entreprises à fort contenu technologique et des entreprises opérant dans le secteur de l'immatériel, secteur pourtant porteur de notre croissance à venir. La crise ne va qu'accentuer inéluctablement cette tendance, socialement injuste et économiquement passiste. On le voit dès aujourd'hui aux États-Unis et on le verra demain en Europe. Dans ce contexte, les banques et leurs autorités de tutelle doivent réagir et mettre en place des mécanismes d'« inclusion » bancaire permettant de réinscrire dans la sphère financière des projets de vie ou d'entreprise qui en sont aujourd'hui exclus.

On pourrait ajouter à ce stade un cinquième défi qui découle tout naturellement des précédents : le défi de la régulation bancaire. Le risque, avec la crise actuelle, est que le choix soit fait d'une surrégulation. Les débats tournant autour de la réintroduction du Glass Steagal Act (séparation complète des activités de banque commerciale et de banque d'investissement) offrent un excellent exemple de cette pulsion régulatrice. Face aux errements de la « planète » financière, que symbolise à merveille la crise des *subprimes*, la solution n'est pas, à mes yeux, plus de régulation mais mieux de régulation. Il faut clairement que les autorités de régulation bancaire, au sens large, fassent leur examen de conscience et s'interrogent sur l'incapacité dont elles ont fait preuve à détecter et à prévenir la crise actuelle. Mais cet examen de conscience doit aller bien au-delà de la sphère des régulateurs bancaires. Il doit aussi concerner les normes aussi bien comptables (IFRS) que prudentielles (Bâle II), de même que le rôle joué, dans la crise actuelle, par les paradis fiscaux, de même que par les *hedge funds* et par les agences de notation et, dans la sortie de crise, par des organismes comme le FMI ou la Banque des règlements internationaux (BRI).

La crise actuelle est grave. Elle se doit d'être gérée au plus vite. Ceci donne l'idée, au conseiller scientifique de la REF que je suis, de très nombreux numéros spéciaux à venir, au moins pour les dix prochaines années... Et, pour finir, qu'il me soit permis de citer la conclusion du rapport que j'ai remis, en 1986, à Daniel Lebègue, directeur du Trésor à l'époque : « Plus important encore que la nécessaire progressivité et la nécessaire simultanéité de certaines réformes, il y a la prise en compte des délais que requiert la mise en œuvre de tout effort de modernisation. S'il faut plusieurs années pour rénover un système de formation ou pour inverser une tendance séculaire en matière de moyens de paiement, il faut plus d'années encore pour faire évoluer les mentalités. De ce point, on peut considérer que la modernisation n'a pas atteint tous ses objectifs. Pour préparer la banque des années 1990,

il est des réformes que les banques doivent mettre en œuvre immédiatement, mais il est aussi des débats qui doivent s'instaurer dès à présent. Si ce rapport permet que s'ouvrent certains de ces débats, il aura, nous semble-t-il, pleinement atteint son objectif ».

Il suffit, dans ce texte, de remplacer « les années 1990 » par « les années 2010 » et l'on se retrouve alors en plein cœur de notre actualité bancaire immédiate...

BIBLIOGRAPHIE

BLOMMESTEIN H. et al. (éd.) (2005), *La nouvelle économie bancaire*, Economica.

JEFFERS E. et PASTRÉ O. (2007), *Économie bancaire*, Economica.

PASTRÉ O. (2004), « Les conséquences des transferts de risque de crédit », in *Risques*, n° 60, décembre.

PASTRÉ O. et JEFFERS E. (2006), *La TGBE : la très grande bagarre bancaire européenne*, Economica, 2006.

PASTRÉ O. et SYLVESTRE J.-M. (2008), *Le roman vrai de la crise financière*, Perrin.

